

В.А.БОЛОТОВА, канд. соц. наук, доцент кафедры социологии и политологии НТУ «ХПИ»;

Т.М.БАЙДАК, канд. соц. наук, доцент кафедры социологии и политологии НТУ «ХПИ»

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КЛАССИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Стаття присвячена проблемі управління персоналом на сучасних підприємствах. Сьогодні в цілях підвищення ефективності діяльності підприємства, його конкурентоздатності міняється концепція управління персоналом. Все більше значення починає набувати соціальна спрямованість в кадровій роботі, зміщення акцентів в управлінні персоналом у бік урахування інтересів працівника, підвищення мотивованості праці, як умови його результативності. Нові економічні умови передбачають використання не лише нових технологій управління персоналом, але і хороше знання вже існуючих теоретичних підходів до управління мотивацією персоналу, переосмислення цих підходів з позицій нових економічних умов.

The article is devoted the problem of management a personnel on modern enterprises. Today for the increase of efficiency of activity of enterprise, him competition conception of management a personnel changes ability. All greater value begins to acquire social orientation in skilled work, displacement of accents in a management a personnel toward the account of interests of worker, increase of explained of labour, as terms of his more high effectiveness. New economic terms suppose the use of not only new technologies of management a personnel but also good knowledge of the already existent theoretical going near a management motivation of personnel, pereosmyslenie of these approaches from positions of new economic terms.

Постановка проблемы. Сегодня в целях повышения эффективности деятельности предприятия, его конкурентно способности меняется концепция управления персоналом. Эффективность деятельности любой организации определяется многими факторами, в том числе качеством работы ее персонала. На результативность деятельности предприятия (организации, фирмы), конечно, определяющее влияние продолжает оказывать экономический аспект в управлении персоналом. Именно с ним связано формирование численности персонала, его профессионально-квалификационного состава (в увязке с применяемой техникой, технологией, организаций производства и труда), эффективное использование персонала по времени, по квалификации, уровню образования и т.д. Однако все большее значение начинает приобретать социальная направленность в

кадровой работе, смещение акцентов в кадровой политике в сторону учета интересов работника, повышение мотивированности труда, как условия более высокой его результативности. Новые экономические условия предполагают использование не только новых технологий управления персоналом, но и хорошее знание уже существующих теоретических подходов к управлению мотивацией персонала, переосмысление этих подходов с позиций новых экономических условий [1].

Анализ последних исследований и публикаций и выделение нерешенных частей проблемы. Современные отечественные и зарубежные разработки по проблемам формирования трудового поведения персонала представлены в работах В. А. Ядова, В. В. Радаева, А. И. Кравченко, В. И. Ковалева, Ф. С. Веселкова, Ю. Н. Лапыгина, Я. Л. Эйдельман, М. В. Хлюнева, А. А. Звезденкова, В. Н. Верхоглазенко, П. Ф. Друкера, М. Мескон, В. Врума, Э. Дисси.

Однако, несмотря на наличие большого количества разработок в сфере исследования проблем управления персоналом, остаются актуальными вопросы, касающиеся использования идей классиков экономики, социологии, психологии в современных экономических и политических условиях на современных украинских предприятиях. Само определение путей улучшения деятельности персонала через концепции Ф. Тейлора, Э. Мэйо, Д. Макгрегора, Ф. Херцберга и др. является актуальным для управления мотивацией персонала.

Цель статьи состоит в том, чтобы, исходя из анализа теоретических положений менеджмента, раскрыть содержание проведения работы в области управления персоналом предприятия в современных условиях.

Изложение основного материала. Исторически первой теорией трудового поведения стала концепция «раннего научного управления» Фредерика Тейлора. Он рассматривал общество как совокупность индивидов, которые руководствуются в своей деятельности исключительно соображениями личной выгоды. Из собственного практического опыта Тейлор уяснил, что большая результативность трудового процесса вовсе не обязательно должна сопровождаться умножением усилий работающего. По его убеждению, рабочие готовы отдать то, что он называл «честной ежедневной работой» в обмен на «честный ежедневный заработок», хотя толком никто толком не в состоянии определить, из чего состоит и то другое. Обе противостоящие стороны – администрация и рабочие – в спорах относительно норм выработки, размеров заработной платы и т.п. полагались на интуитивные представления и сложившиеся традиции, а не на научно обоснованные аргументы, что неизменно приводило к нескончаемым и ожесточенным конфликтам. Тейлор попытался достичь решения этой проблемы путем точного и детального измерения стандартов времени, движений, затрачиваемых на выполнение каждого производственного задания, а также пересмотр системы оплаты труда в свете получаемых данных.

Он рассматривал научный менеджмент как действенное орудие сближения интересов всего персонала благодаря росту благосостояния рабочих и налаживанию более тесного их сотрудничества с администрацией в деле достижения производственных и экономических целей предприятия.

Тейлор полагал, что труд – это, прежде всего индивидуальная деятельность, а потому воздействие трудового коллектива на рабочего обычно носит деструктивный, разлагающий характер и делает рабочего менее продуктивным. Движущая сила производительности труда – личная заинтересованность. Каждый работник отчетливо должен понимать, что от него требуется, а дело управляющего – проинструктировать его относительно конкретных заданий. Рабочий должен знать стоимость каждой своей операции, а также то, что оплата труда зависит от конкретного результата и за своевременный, качественный выпуск продукции выплачивается материальное поощрение [2].

Таким образом, исходя из положений этой концепции, Ф. Тейлор вывел основной стимул трудовой деятельности – деньги. Тесным образом с первым положением связано и другое, согласно которому Тейлор рассматривал рабочего как крайнего индивидуалиста, который думает только о своей выгоде. Следовательно, можно признать, что теория Тейлора стала именно той теорией, которая базировалась на принципах отчуждения труда и отчуждения человека.

Вслед за теориями, которые узаконивают отчужденность труда и все ее последствия, которые вытекают из этого, должны были возникнуть гипотезы и подходы к проблемам трудовой мотивации. Альтернативные этим теориям такие подходы могли возникнуть на основе целого ряда предпосылок: неисчерпаемой потребности человека в творческом труде на основе потребности в кооперации с себе подобными и т.п. Исторически сложилось так, что первой подобного рода теорией стала теория «человеческих отношений», которая связана с именем Элтона Мэйо. Основные идеи этой концепции были сформулированы в виде выводов из известных экспериментов, проведенных Э. Мэйо с сотрудниками компании «Вестерн электроник» в городе Хоторн в 30-е годы.

Мэйо и его сотрудники выявили феномен неформальной группы в структуре производственного процесса, отношения между членами которой оказывали ощутимое воздействие на ритмику и производительность труда. Выяснилось, например, что группе присуще стремление разрабатывать свои собственные нормы, ценности и позиции, устанавливать строгий социальный контроль над индивидуальными членами за их поведением в процессе труда. Исследования показали далее, что неформальные группы – это естественно сложившиеся социальные образования переросшие поведенческие рамки, заданные формальной структурой организации. По Мэйо, фактор сотрудничества в группе является чрезвычайно важным обстоятельством, по своей значимости сопоставимым с самим менеджментом. Иными словами, неформальные отношения в процессе производства были признаны за весомую организационную силу, способную либо бойкотировать

распоряжения менеджмента, либо способствовать проведению его установок в жизнь. Поэтому неформальные отношения ни в коем случае нельзя пускать на самотек, ими следует научиться управлять на базе сотрудничества [2].

Таким образом, было обнаружено, что действия таких факторов как зарплата, продолжительность рабочего дня, освещенность и прочее опосредуются положением работника в группе и отношением группы к указанным выше факторам. В результате была сформирована гипотеза о том, что мотивация к работе, производительность труда связаны с характером социальных отношений, устанавливающихся между работниками в процессе труда.

Основной вывод, сделанный из всех экспериментов заключался в том, что психологические процессы в малой группе, характер взаимоотношений между ее членами являются существенными в детерминации как высокой, так и низкой производительности труда. Для формирования высокой мотивации к труду необходимо создать человеческие отношения в группе и организации, сформировать неформальную структуру группы и позитивный психологический климат в ней.

Основные идеи Э. Мэйо, получившие название концепции «человеческих отношений» изложены в работах «Социальные проблемы индустриальной цивилизации», «Политические проблемы индустриальной цивилизации» и «Человеческие проблемы индустриальной цивилизации».

В социально-психологических отношениях, в удовлетворении потребностей человека в общении, в уважении и симпатии Э. Мэйо обнаружил мощный рычаг воздействия на сознание человека, на его отношение к труду и обществу. По его мнению, для достижения гармонии в обществе в целом, и на предприятиях частности, необходимо интегрировать рабочего в группу, в ее неформальную структуру, сформировать человеческие отношения, как между рабочими, так и между «формальным» и «неформальной» структурами предприятия.

Интересный подход к проблемам мотивации трудовой деятельности предложил профессор Массачусетского технологического института Дуглас Мак Грегор, опубликовавший в 1960 г. Книгу «Человеческая сторона предприятия». Он писал: «Мы сможем усовершенствовать наши управленческие способности лишь в том случае, если признаем, что контроль состоит в избирательной адаптации к человеческой природе, а не в попытках подчинить человека нашим желаниям. Если же попытки установить такой контроль безуспешны, то причина этого, как правило, кроется в выборе негодных средств» [4, Р. 11]. Мак Грегор выявил и сформулировал два подхода к пониманию природы человека, существующие в практике управления, а также сформулировал последствия и практические рекомендации, вытекающие из них. Это так называемые «Теория Х» и «Теория У».

Главные положения «Теории Х» таковы: обычному человеку присуще внутреннее неприятие труда и он старается избежать его любым путем; поэтому подавляющее большинство людей должны быть принуждены и

направляемы, с тем, чтобы побудить их к соответствующим усилиям для достижения целей организации; обыкновенный человек предпочитает быть контролируемым, стремится избежать ответственности; ему свойственны лишь весьма незначительные амбиции, и главным образом он нуждается в защите.

Предпосылки «Теории У», которые собственно и отстаивал Мак Грегор, прямо противоположны. Они представлены следующей группой положений: затраты физических и интеллектуальных сил в труде столь же естественны, как в игре или даже в отдыхе; внешний контроль или угроза наказания не является единственным средством для достижения искомых задач; обычный человек при соответствующих условиях научается не только принимать на себя ответственность, но и искать ее, способность показать сравнительно высокую степень воображения, оригинальности творчества при решении организационных проблем получает все большее распространение среди людей; в настоящих обстоятельствах интеллектуальные возможности среднего человека используются лишь частично [2].

Центральный принцип, составляющий ось «Теории Х», т.е. традиционного подхода в управлении, состоит в руководстве и контроле посредством прямого применения власти, а человек является лишь инертным объектом властного воздействия. Напротив, краеугольный камень «Теории У» - «интеграция», т.е. создание таких условий, при которых члены организации могли бы достичь своих индивидуальных целей через содействие коммерческого успеха предприятия.

Помимо социальных потребностей, которые обычно не становятся действенными мотиваторами человеческого поведения до той поры, пока не удовлетворены первичные потребности – в пище, жилище, одежде и т.д., существует вид потребностей, обладающих большой значимостью как для менеджмента, так и для человека. Это эгоистические потребности. Они распадаются на два подвида: те, что относятся к самооценке, как например самоуважение, чувство достоинства, компетентность и др. и те, что относятся к репутации, престижу, например, потребности в высоком социальном статусе, признании и пр. В противоположность первичным потребностям эгоистические потребности удовлетворяются не столько часто, и вместе с тем каждый человек неустанно ищет их все более полного удовлетворения. Только при условии удовлетворенности эгоистических интересов возникает возможность достижения собственно социальных целей. [2] Мак Грегор подчеркивал: «Философия менеджмента, осуществляемая с помощью дирекции и контроля – вне зависимости от того, жесткий он или мягкий, - не соответствует мотивации, поскольку человеческие потребности, на которые опирается этот подход, представляют собой относительно незначительные мотиваторы поведения в нашем сегодняшнем обществе. Дирекции и контролю присуща ограниченная ценность в мотивации людей, чьи главные потребности являются социальными и эгоистическими.» [4, Р. 42]

Отметим практические меры, которые предлагал Мак Грегор в качестве средств внедрения и распространения «Теории У».

1. Децентрализация и делегирование власти - освобождение работающих от слишком жесткого контроля, предоставление относительной свободы в выполнении своей работы.

2. Расширение трудовых функций - такое изменение характера труда работающих, которая приводит к их стремлению брать ответственность и удовлетворять социальные потребности, в том числе и потребность в самоуважении.

3. Участие и консультативное руководство - предоставление сотрудникам возможности влиять на принятие решений в области политики компаний.

4. Изменение характера оценки успешности деятельности работника. Мак Грегор отрицает традиционную систему оценки выполнения работы работником, которая аналогична оценке производству на сборочном конвейере. Он ссылается на опыт ряда американских компаний, внедривших такую форму работы, когда работник сам себе ставил цель и сам оценивал степень ее реализации. Тогда менялась и роль руководителя, который становился консультантом и помощником для работающего и самое главное у работника повышалась ответственность за планирование и оценку своих целей и результатов, что позволяло удовлетворить потребность в самоуважении и самоактуализации.

Таким образом, в своей концепции Мак Грегор хотел подчеркнуть, что цель управления на основе человеческих ресурсов организации заключается в совершенствовании процесса принятия решений и эффективности контроля. Он настаивал на том, что моральный климат на предприятии, равно как и удовлетворенность работников, является продуктом творческого решения проблем, вызванных соучастием рабочих в управлении. Вместе с тем соучастие ограничено рамками первичной трудовой группы и теми вопросами, которые входят в ее непосредственную компетенцию.

Следующая теория, которая вызвала большой резонанс и многочисленные исследования в области мотивации и удовлетворенности трудом была изложена в книге Ф. Херцберга, Б. Мауснера, Б. Снайдермана «Мотивация к труду».

Исследовательская парадигма Ф. Херцберга и его коллег состояла в следующем: их интересовало, какие факторы производственной ситуации влияют на возникновение положительных и отрицательных установок у рабочего относительно своего труда и как они, в свою очередь, влияют на производственные показатели. Они заранее не имели списка факторов, а эмпирически выводили их на основе контент-анализа ответов респондентов. Ф. Херцберг и его коллеги выделили факторы двух уровней: факторы первого уровня - это характеристики самой ситуации, которую описывал опрашиваемый, факторы второго уровня - это те причины, которые вызвали у респондента сформированное понимание ситуации.

Проведенный контент-анализ полученных интервью позволил выделить следующие факторы первого уровня:

1. Достижения в работе.

2. Признание.
3. Работа как таковая.
4. Ответственность.
5. Продвижение.
6. Возможность роста.
7. Заработок.
8. Межличностные отношения с руководителем, подчиненными, равными по статусу коллегами.
9. Техническое руководство.
10. Политика компании и администрации.
11. Условия труда.
12. Личная жизнь.
13. Гарантия работы в будущем.

В большинстве случаев такие факторы не вызывают чувство удовлетворенности, хотя их наличие помогает предупредить чувство неудовлетворенности. Здесь есть некоторая загвоздка, отсутствие факторов поддержки может привести к появлению у сотрудников чувство неудовлетворенности. Эта группа факторов обеспечивает практически нейтральные чувства среди работников организации. Факторы поддержки или гигиенические факторы, в организации представляют собой оплачиваемые праздничные дни, предоставление отпуска по болезни, мероприятия в области здравоохранения и социального обеспечения и другие социальные программы. Херцберг позаимствовал слово «гигиенические» из медицинской терминологии, где этот термин относится к факторам, которые помогают поддерживать здоровье, но вовсе не обязательно улучшают его. Автор теории вывел формулу: рабочая обстановка минус гигиенические факторы равна состоянию неудовлетворенности

Факторы второго уровня идентифицировались и группировались с помощью следующего классификатора:

1. Признание.
2. Достижения.
3. Возможность роста.
4. Продвижение.
5. Ответственность.
6. Отношение к группе.
7. Характеристика труда.
8. Статус.
9. Гарантия работы.
10. Справедливость или несправедливость.
11. Гордость, чувство вины, неадекватность понимания.
12. Зарплата.

Эти факторы мотивируют индивидов, однако их отсутствие не обязательно вызывает у сотрудников чувство неудовлетворенности. Они по-разному влияют на поведение людей в организации. Фактор достижения

означает, что человек достиг своей цели, то есть выполнил то, что начал. Чувство признания дает работнику ощущение достоинства и самоуважения.

Непосредственно сама работа является очень важным фактором мотивации. Так, монотонная работа не приносит удовольствия. Другое дело - разнообразная и творческая работа, само содержание которой служит стимулом к росту. Для многих действенным стимулом выступает поощрение. В некоторых организациях даже поведение нарушителей спокойствия менялась после того, как на них возлагалась дополнительная ответственность.

Вторая группа факторов, называется мотивационными, или «удовлетворяющими». Они отвечают за повышение мотивации или удовлетворенности сотрудников. Формула говорит - рабочая обстановка плюс мотивационные факторы равна состоянию удовлетворенности; рабочая обстановка минус мотивационные факторы равна нулевому эффекту.

Таким образом, с помощью «гигиенических» мероприятий можно устранить недовольство работников, а уже для повышения заинтересованности в труде нужны дополнительные меры, связанные с обогащением ее сущностных, содержательных характеристик.

Сегодня в практике отечественного управления персоналом существуют два крайних подхода – технократический (основанный на принципах «научного управления») и гуманистический (основанный на принципах «человеческих отношений»).

При технократическом подходе управленческие решения подчинены прежде всего интересам производства (максимизация выпуска продукции, выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутрипроизводственной кооперации труда и т.д. Таким образом, управление персоналом как бы поглощается процессом управления производством и сводится к подбору работников с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками и их расстановке исходя из задач организации производства и труда.

Гуманистический подход к управлению персоналом подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Поэтому, согласно данной концепции, функционирование производства, а главное - его результативность (эффективность) во многом зависят уже не только от соответствия численности и профессионально-квалификационного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учета их интересов и т.д., что требует большего внимания к учету интересов работника как личности: повышения содержательности труда, улучшения условий труда, реализации личностных устремлений человека, его представлений о месте работы среди жизненных целей и т.д. При таком подходе «управление персоналом» трактуется более широко.

Управленческие решения выходят за пределы чисто экономических положений и базируются на положениях социологии, физиологии и психологии труда. [3]

Для успешного функционирования современного предприятия желательно чтобы в управление персоналом сочетались принципы технократического и гуманистического подходов. Это выражалась бы в том, что основополагающие принципы теории научного управления, такие как использование научного анализа для определения способов выполнения задач, отбор работников, лучше подходящих для выполнения работы, обеспечение соответствующего обучения работников, систематическое и правильное использование материального стимулирования и др. сочетались с принципами подключения для достижения производственных целей человеческих мотивационных ресурсов, использования социально-психологических факторов роста производительности труда и эффективности производства, большего учета интересов работника как личности.

Большая ориентация управления на социальную сторону, на интересы работника меняет задачи и приоритеты в управлении персоналом предприятия, требует увязки принимаемых решений не только с интересами предприятия, но и с интересами его социальной составляющей – трудового коллектива.

На смену широко распространенной практике работы с персоналом, ориентированной на потребление рабочей силы в условиях стабильной занятости, а также жестких организационных структур, должны прийти модели управления, которые предусматривают:

- формирование условий для повышения квалификации, расширения знаний, непрерывного самосовершенствования;
- использование системы стимулов, которые позволяли бы расширять полномочия работников в принятии управленческих решений, повышать социальную и творческую активность;
- обеспечение интеграции интересов руководителей предприятия и его работников путем разработки разнообразных форм материального, морального и социального вознаграждения;
- создание такой системы моральных ценностей, которые бы разделяли все работники предприятия;

Как видим, такая модель управления персоналом во многом базируется на мотивации работника. Отношение работника к труду формируется под влиянием устремлений, жизненных целей, возможности самовыражения и самореализации, содержания труда. Отсюда основными факторами мотивации к труду сегодня являются:

- признание в труде;
- достижения в труде;
- содержание труда;
- ответственность и самостоятельность;

- возможность профессионального продвижения;
- возможность развития личности работника.

Большое значение имеют гарантия занятости, условия труда, уровень оплаты, характер межличностных отношений в коллективе работников и т.п.

Таким образом, современные подходы к управлению персоналом должны ориентироваться не только на решение текущих вопросов, оперативную ротацию кадров, но и на формирование мотивации работников, основанной на долговременных производственно-хозяйственных отношениях, на планировании повышения качества трудовой жизни работника и коллектива в целом как одной из главных задач повышения конкурентоспособности предприятия и как возможности своего развития.

Выводы. Проведенный анализ теорий, объясняющих трудовое поведение работников позволяет выделить наиболее оптимальные идеи для успешного управления персоналом, которыми являются элементы теории Э. Мэйо, Мак Грегора, Херцберга. А именно, идеи о том, что на смену широко распространенной практике работы с персоналом, ориентированной на потребление рабочей силы в условиях стабильной занятости, а также жестких организационных структур, должны прийти модели управления, которые во многом основываются на мотивации работника. Первейшей задачей руководства является такая организация деятельности сотрудников, при которой люди достигали бы своей цели через реализацию задач предприятия, на котором работают.

Список литературы: 1. *Аркин П.* Тенденции и перспективы управления персоналом // Проблемы теории и практики управления, 2000, №6. 2. *Попов А.В.* Теория и организация американского менеджмента. - М., Изд-во МГУ, 1991. 3. *Крылов А. Н., Бёнкост К. Ю. и др.* Карьерный рост: транснациональные диалоги об управлении персоналом и развитии рынка труда. Сборник научн. статей под ред. А. Н. Крылова и К. Ю. Бёнкоста. Бремен-Москва, М.: Издательство НИБ, 2007. 4. *McGregor D.* The human Side of Enterprise. N.Y., L., 1960.